

**Résumé du rapport de l'examen externe
de l'initiative de programme**

**Gestion des ressources naturelles
en Amérique latine et dans les Caraïbes (MINGA)**

présenté au Conseil des gouverneurs du CRDI
en mars 2004

Examineurs :

Bernardo Reyes, Ph. D.
Programme d'économie environnementale, IEP, Chili

Dario Pulgar, Ph. D.
Groupe Universalia, Canada

Résumé préparé par la Section de l'évaluation

Objectifs de l'IP

1. Par la recherche, l'IP MINGA s'emploie à rendre les sociétés d'Amérique latine et des Caraïbes (région ALC) mieux en mesure de définir, de formuler et de mettre en application des stratégies de gestion durable et équitable des ressources naturelles dans des zones représentatives de certaines écorégions vulnérables.
2. Les **objectifs spécifiques** énoncés dans le prospectus de l'IP MINGA adopté en l'an 2000 sont les suivants :
 - 2.1. faire la synthèse des enseignements appris sur les démarches de gestion durable et équitable des ressources naturelles menées par des intervenants multiples, y compris sur les principes organisationnels et les modes de gestion des conflits au sujet des ressources naturelles;
 - 2.2. repérer et produire des outils et des méthodes efficaces susceptibles d'appuyer les démarches multi-intervenants de gestion des ressources naturelles;
 - 2.3. concevoir des stratégies visant à appliquer les enseignements tirés de ces démarches à de nouvelles situations;
 - 2.4. favoriser l'adoption et l'intégration de ces démarches dans les organismes en les analysant et en démontrant leur efficacité et les avantages qui en découlent.

Méthodologie employée pour l'examen

3. Afin d'avoir une bonne vue d'ensemble de l'initiative de programme, les examinateurs ont consulté plusieurs documents, dont des évaluations antérieures de l'initiative et de ses projets, ainsi que d'autres rapports pertinents. Les examinateurs se sont également entretenus avec les membres de l'équipe de l'IP, des chargés de projet et des personnes-ressources.
4. Pour observer la prestation du programme au niveau des projets, ils ont eu recours à des entrevues en profondeur sur huit des projets de l'IP. Ils ont retenu à cette fin des projets parvenus à un stade adéquat de maturité (phases II et III) et qui, regroupés, étaient représentatifs de l'éventail des démarches mises de l'avant par l'initiative de programme et des résultats qu'elle souhaite obtenir.
5. Les examinateurs ont procédé à un examen approfondi des projets en associant analyse de documents et visites sur le terrain. Ils se sont rendus en Bolivie, au Pérou, au Mexique, au Nicaragua et au Chili et ont aussi

rencontré des administrateurs de programmes et le personnel de la Section de l'évaluation à Ottawa. Ils ont pris part à un atelier organisé à Mérida, au Mexique, dans le cadre de la phase II du projet GCRN (Caraïbes), à la réunion du conseil d'administration du Consortium pour le développement durable de l'écorégion andine (CONDESAN) à Cochabamba, en Bolivie, et à un atelier de la Comisión para la Gestión Integral del Agua en Bolivia (CGIAB) à La Paz. Les examinateurs ont visité l'emplacement de la phase III du projet de laboratoire de surveillance de la zone littorale (CAMPlab III) dans la Laguna de las Perlas, au Nicaragua, et celui du projet de gestion participative du bassin du río El Angel, en Équateur, où ils se sont entretenus avec les parties prenantes, entre autres les autorités locales. Ils ont également examiné deux des programmes d'octroi de petites subventions de même que des activités comportant des considérations liées aux sexospécificités.

Constatations de l'examen

6. Les stratégies de l'IP MINGA et le choix de ses projets de recherche sont **conformes à ses objectifs**. Ses grandes stratégies et ses principaux projets de recherche ont pour but d'appuyer des démarches pluridisciplinaires et multi-intervenants à l'égard de la gestion durable et équitable des ressources naturelles, qui comprennent des principes organisationnels et des méthodes de gestion des conflits.
7. **L'initiative de programme MINGA a un rayonnement considérable** et rejoint les collectivités et les intervenants locaux, notamment les ONG, les administrations locales, les organismes gouvernementaux, les établissements universitaires et les centres de recherche, les consortiums de développement régional, les coalitions nationales, les artisans des politiques et les institutions vouées au développement international.
8. Grâce à des démarches novatrices en matière de prestation de programme, **l'IP MINGA exerce une influence par-delà les institutions qui sont ses partenaires directs**.
 - 8.1. L'utilisation que l'IP MINGA fait des programmes d'octroi de petites subventions est un excellent exemple d'un mode d'intervention qui lui permet d'accroître son influence. Ces programmes se sont révélés très utiles pour améliorer la synthèse des travaux de recherche et pour contribuer au transfert des outils de suivi et d'évaluation à d'autres qu'aux partenaires immédiats. Les examinateurs constatent un autre avantage : ces programmes favorisent la formation et le renforcement des capacités en même temps que l'intégration des différentes expériences des partenaires de l'IP.

9. L'IP MINGA a produit un **ensemble bien équilibré d'extrants**, parmi lesquels :
- 9.1. des travaux de pointe sur les stratégies de gestion des ressources et des recherches comparatives évoluées sur la résolution des conflits et l'apprentissage institutionnel;
 - 9.2. des enseignements et du matériel de formation convenant aux auditoires ruraux de plusieurs pays, produits à l'aide de travaux ayant intégré la biodiversité, les connaissances traditionnelles, la technologie agroalimentaire améliorée et les marchés locaux;
 - 9.3. il y a eu adoption de la recherche-action participative dans plusieurs des projets. Cela va tout à fait dans le sens des objectifs de l'initiative de programme, car ainsi la recherche peut tabler sur les connaissances des intervenants sociaux du milieu. Les examinateurs l'ont surtout observé dans les travaux sur la gestion de l'eau et le droit à l'eau, sur l'exploitation minière, sur la foresterie communautaire et sur les ressources côtières.
10. L'IP MINGA a conçu une **stratégie de diffusion et de communication** énonçant de façon précise son degré d'engagement auprès de différents auditoires stratégiques (dont les pairs, la haute direction du CRDI, l'auditoire général visé dans le domaine, le milieu de la recherche et le monde universitaire, la communauté internationale, les partenaires de recherche, ainsi que les gouvernements et les collectivités). La synthèse des nouveaux outils, méthodes et systèmes d'apprentissage social fait partie intégrante des activités de diffusion. Les extrants comprennent des livres, des thèses, des communications, des colloques, des ateliers, des sites Web, des cyberconférences et des séances de formation. Il y a utilisation et diffusion adéquates de l'information produite.
- 10.1. Pour ce qui est de l'utilisation des résultats, le *Centro de Promoción Minera* (CEPROMIN), en Bolivie, est exemplaire. Il n'a pas son pareil pour mettre en évidence des activités bien documentées, notamment pour transposer les écrits complexes des chercheurs en du matériel didactique vulgarisé.
11. L'**intégration systématique des sexospécificités** fait désormais partie intégrante de la programmation de l'IP MINGA. On peut le constater dans les critères de sélection de ses projets et dans la priorité qu'elle accorde à la recherche portant sur l'égalité des sexes et l'accès aux ressources naturelles. L'IP MINGA a incorporé des examens internes des projets et du programme à sa programmation, afin de renforcer les capacités à l'interne et de faire participer ses partenaires aux efforts de recherche sur l'égalité des sexes en

gestion des ressources naturelles (GRN). Au moyen entre autres du mentorat, de l'aide apportée aux thèses de recherche, de la consignation des expériences, de la mise en commun des méthodologies, des études de cas et du réseautage, l'IP a contribué à rendre ses partenaires (et à se rendre elle-même) mieux en mesure d'adhérer à une programmation tenant compte des sexospécificités.

12. L'IP MINGA joue un rôle clé dans le **renforcement des capacités de recherche de la région ALC**. Il y a lieu de noter tout particulièrement à quel point la promotion de démarches de recherche participatives contribue au renforcement des capacités locales et à l'essor du capital social. Il importe également de souligner la pertinence de ces capacités, puisque l'on peut y faire appel pour influencer la prise de décision en GRN au niveau local et ainsi appuyer les récents efforts de décentralisation. L'aide à la recherche au service du développement étant rare dans la région ALC, les contributions de l'IP MINGA sont très appréciées de ses homologues, des administrations locales et des organismes oeuvrant au développement international.
13. Les projets de l'IP MINGA qui en sont à leur deuxième ou troisième phase peuvent maintenant **miser sur les enseignements tirés des phases précédentes et mener des activités sur une plus grande échelle**. Cela a été particulièrement marquant dans le cas du projet MANRECUR mené en Équateur de même que dans celui du projet *Pro-Mesas*, qu'exécutent ensemble le CRDI et l'ACDI et qui comporte des programmes de formation aux systèmes d'information sociale et la création d'« alliances d'apprentissage ».
14. L'IP MINGA joue un **important rôle catalyseur** en appuyant des démarches de comparaison et d'évaluation d'outils analytiques et de méthodes de recherche. Elle le fait en finançant des projets auxquels participent plusieurs pays ou localités, ainsi qu'en organisant des échanges et des débats entre chercheurs, notamment des conférences, ateliers et colloques internationaux, qui donnent l'occasion de mettre en commun les leçons apprises et de discuter des modalités d'application des outils et méthodes dans différents contextes.
15. L'IP MINGA offre à ses partenaires des possibilités de **faire l'essai de nouvelles méthodologies et les adopter**. C'est ce qui est arrivé avec la cartographie des incidences, qui a été adoptée par le CONDESAN, le projet sur la marante (arrow-root), le projet *Pro-Mesas* mené avec l'ACDI au Honduras, la phase III du projet MANRECUR et le projet sur la gestion des ressources naturelles dans la sierra et la forêt ombrophile au Pérou (MARENASS).
16. Le dialogue dynamique et la coordination des activités avec l'ACDI et d'autres membres de la puissante « collectivité internationale des bailleurs de fonds »,

dont le PNUE, GTZ, le FIDA et la Banque mondiale, et le travail effectué avec les artisans des politiques et les administrations locales témoignent des efforts de l'IP MINGA pour **accroître les possibilités d'exercer une influence sur les politiques.**

- 16.1. Le projet mené dans la province de Carchi en Équateur illustre bien comment l'IP MINGA peut aider à influencer les politiques. Les deux phases de ce projet de gestion du bassin hydrographique du río El Angel ont contribué à la création d'un organe de gestion interinstitutionnel et multi-intervenants qui travaille en étroite collaboration avec les ministères et instances gouvernementales, ce qui a eu un effet d'entraînement sur plusieurs autres organismes nationaux. Grâce à lui, des municipalités et associations ont emboîté le pas, et le projet vise désormais plusieurs bassins hydrographiques. Ayant constaté que le projet était concluant, le CONDESAN a entamé des négociations afin que la formule puisse être appliquée dans plusieurs douzaines de bassins hydrographiques de différents pays, en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds.
- 16.2. Quatorze administrations municipales ont joué un rôle de premier plan dans la mobilisation de ressources locales et régionales en vue de promouvoir des programmes visant à éliminer la pauvreté, et cela a mené à la création du programme des « municipalités productives ». À l'aide d'une subvention accordée par l'IP MINGA pour systématiser l'expérience bolivienne en ce qui concerne les municipalités productives, la *Federacion de Asociaciones Municipales de Bolivia*, le gouvernement de la Bolivie et l'Atlantic Community Economic Development Institute ont organisé des ateliers et des débats sur le rôle de l'administration municipale dans la promotion d'activités économiques aux niveaux local et communautaire. Les gouvernements nationaux et les administrations municipales sont en train d'évaluer les possibilités qui s'offrent de développer le potentiel des municipalités productives et d'accroître la participation de la collectivité à l'élimination de la pauvreté.
- 16.3. En Bolivie, les conflits locaux se sont envenimés et ont causé ce que l'on a appelé la « guerre de l'eau ». On a eu recours à l'analyse multipartite dans le processus de négociation, et cela a débouché sur la création d'un organe de coordination (la *Coordinadora*) réunissant des fonctionnaires du gouvernement et des organismes de la société civile. Cet organe exerce une influence tant sur la mise de l'avant d'une nouvelle loi sur l'eau en Bolivie que sur les parlementaires et les spécialistes. La participation d'autres intervenants sociaux pose de nouveaux défis aux autorités en place à mesure que le projet prend de l'envergure.

17. L'IP MINGA a tiré parti de plusieurs **partenariats canadiens** fort précieux dans l'exécution de ses projets.
 - 17.1. Jacques M. Chevalier, de l'Université Carleton, a mis au point un outil permettant d'analyser les rapports de pouvoir entre les groupes d'intérêts et les organisations (l'analyse des parties prenantes) qui est utilisé dans bon nombre de projets et il a conçu, pour plusieurs projets de l'IP MINGA, un mécanisme d'appui associant l'analyse multipartite à la recherche en collaboration sur les conflits. Il a notamment animé un atelier de formation auquel ont participé plusieurs partenaires et institutions, qui a mené à la création de cybercours à l'Université pour la Paix en Amérique centrale et a suscité l'intérêt de divers bailleurs de fonds, dont l'ACDI, la FAO et l'Institut de la Banque mondiale.
18. L'IP appuie le processus de décentralisation de la GRN en prenant part à la conception de nouveaux systèmes d'apprentissage social et à la validation des savoirs locaux, **ce qui a transformé les relations entre les parties prenantes et les institutions gouvernementales** dans le cadre de plusieurs projets.
19. Les examinateurs ont été en mesure de confirmer la **pertinence** de l'aide apportée par le CRDI à ses partenaires de la région ALC. Bon nombre d'universitaires estiment que, par son aide à la recherche et ses orientations, le CRDI est indiscutablement un chef de file, joue un rôle de premier plan pour ce qui est de favoriser une réflexion autonome et les aide à aborder des problématiques importantes en adoptant une perspective pluridisciplinaire. Compte tenu du contexte actuel dans la région ALC, le travail de l'IP est pertinent pour les intervenants qui se trouvent dans des situations de gestion de conflit, pour les artisans des politiques aux niveaux local et central et pour les autres organismes oeuvrant au développement. L'IP MINGA s'est positionnée dans un **créneau** bien précis de la recherche au service du développement.
20. L'IP MINGA a donné suite à plusieurs des recommandations de l'examen externe de 1999 et a commandé plusieurs **évaluations** de ses projets et de son programme, dont les résultats ont fait l'objet de discussions au sein de l'équipe.

Aspects à considérer

21. D'autres évaluations s'imposent pour examiner l'influence exercée par l'IP MINGA sur certaines politiques.
22. L'IP pourrait envisager différentes façons de consolider sa prise en compte systématique des sexospécificités, entre autres :

- 22.1. faire en sorte que davantage de membres du personnel du CRDI utilisent l'outil de suivi de l'intégration des sexospécificités de manière à pouvoir élargir l'éventail d'expériences consignées;
 - 22.2. évaluer les capacités des partenaires en matière d'analyse sexospécifique avant l'approbation des projets;
 - 22.3. concevoir une stratégie pour évaluer dans quelle mesure les institutions partenaires sont prêtes à intégrer systématiquement les considérations reliées aux sexospécificités et pour déterminer avec elles les points d'insertion qui s'y prêtent;
 - 22.4. produire une bibliographie analytique sur les outils et méthodes sexospécifiques;
 - 22.5. promouvoir davantage le réseautage et les échanges visant à relier les partenaires avec des personnes-ressources en matière de sexospécificités.
23. Pour ce qui est des stratégies énoncées dans les documents ayant trait à ses projets, l'IP MINGA pourrait peut-être décrire de façon plus précise les intervenants avec lesquels elle travaille. Par exemple, étant donné qu'elle utilise indifféremment le terme « artisans des politiques » dans les documents relatifs aux projets pour désigner diverses personnes, ses stratégies ne rendent peut-être pas bien compte de la dynamique et des interactions fécondes entre les mouvements sociaux, les ONG et les parlementaires dans la région ALC.
24. Au vu de l'essor possible des activités dans la région ALC, surtout à la lumière des possibilités de partenariats avec d'autres bailleurs de fonds qui semblent se multiplier, le CRDI voudra peut-être envisager de mieux doter l'IP MINGA en personnel. Les employés de programme doivent faire face à des exigences fort complexes quand il s'agit d'appuyer la recherche en GRN et ils doivent entre autres relever un défi de taille : promouvoir la pluridisciplinarité et la prise en compte des sexospécificités en recherche. Pour cela, il peut s'avérer nécessaire d'accroître le personnel afin que les projets reçoivent tout l'appui dont ils ont besoin.